

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE COMPRA EN LA GESTIÓN COMERCIAL.

MSc. Yanlis Rodríguez Veiguela ¹, MSc. Rafael Sablón Fraga ², DraC. Jency Tanda Díaz ³, Lic. Le Thi Binh ⁴.

- 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*
- 2. UEN 2. Corporación COPEXTEL S.A División Matanzas, Carretera Cárdenas, Matanzas CP 10400, Cuba.*
- 3. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*
- 4. Universidad de Hong Duc - Thanh Hoa - Vietnam, No. 565, Calle Quang Trung - Dong Ve - Ciudad de Thanh Hoa, Vietnam.*

RESUMEN.

El proceso de gestión de compra mediante el cual se adquieren los productos que se comercializan es muy engorroso y sujeto a muchas variables, lo que trae como consecuencia la existencia de muchas deficiencias, ya que no existe una integridad en las estadísticas de venta que se llevan a cabo en la empresa a partir de lo que sucede en los puntos de venta, tampoco existe información relevante y oportuna que permita tomar decisiones con respecto a la relación cliente – producto, lo cual en ocasiones incide negativamente en los niveles de venta de la empresa, todo ello esta aparejado a que no se centran las compras en los productos que generan mayores ganancias. Es por ello que se pretende demostrar cómo la aplicación de la gestión de compra le permite a las entidades hoy en día mejorar toda su gestión para satisfacer a sus clientes. Los lineamientos teóricos que permiten cumplir tales propósitos serán abordados en el desarrollo del trabajo, los cuales facilitarán la comprensión del tema.

Palabras claves: Administración de empresa; gestión; gestión de compra.

INTRODUCCIÓN.

Desde tiempos muy remotos, como la Comunidad Primitiva, el hombre se vio necesitado de un adecuado aprovisionamiento de alimentos hoy para poder comer mañana, pues se cazaba durante la primavera y el verano, ya que a medida que se acercaba el invierno era imposible hacerlo, por lo que la necesidad de conocer cuáles eran los alimentos fundamentales ahorrraban tiempo y esfuerzo. Los egipcios y demás pueblos de la antigüedad hacían provisiones en grandes cantidades para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Como se puede ver, la problemática del aprovisionamiento, surge como necesidad de tener lo necesario para hacer frente a los períodos de escasez y de asegurar la subsistencia y el desarrollo de los pueblos y de las actividades normales de éstos.

En la actualidad teléfonos móviles que envían y reciben correos electrónicos, hacen fotos y navegan por Internet. Coches que incluyen extras como radio vía satélite o limpiaparabrisas con sensores para la lluvia, teclados sin cable, flexibles que se enrollan y pueden meterse en el bolsillo. No hay un solo día en que no se lance un nuevo producto o uno viejo mejorado más potente, más cómodo o más fácil de utilizar. Obviamente los consumidores son los grandes beneficiados y posiblemente estén encantados con los millones de productos nuevos, pero convierte a la gestión de compra en algo muy incierto.

Una mala gestión de compra puede provocar un déficit en productos que se traduce en consumidores descontentos o pobre tiempo de producción. Una empresa que no dispone de todas las piezas que necesita para complementar los pedidos en el momento oportuno, una empresa que tiene que pausar la producción para esperar que las partes que faltan lleguen a su almacén, una empresa que anuncia determinados productos a la venta y no tiene suficiente en existencia para satisfacer la demanda de los clientes, no puede realizar mucho trabajo, pierde oportunidades de venta y ganancias; y una vez más, los clientes insatisfechos y descontentos son el resultado.

En los años 70 cuando comenzó el cambio en el entorno económico empresarial y cambiaron los paradigmas del desarrollo económico, surge un término que resultó el concepto más buscado por los empresarios: competitividad.

La competitividad es la capacidad de una empresa para buscar, mantener y ampliar sus posiciones en el mercado Kotler y Armstrong (1998), ello se logra con la búsqueda, el sostenimiento, fortalecimiento y ampliación de las ventajas competitivas. Las ventajas competitivas surgen de las muchas actividades que se ejecutan en una empresa, desde el diseño, compra, producción, comercialización, distribución, hasta la venta y entrega del producto final. Una empresa adquiere ventajas competitivas realizando todas sus actividades con un mayor nivel y a menos costo que sus competidores según Porter (2004).

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes no tendrá una existencia duradera. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia la satisfacción del cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, por lo que nuestra gestión de compra debe permitir ofertar en cada momento, lo que cada cliente requiere.

En los momentos actuales la logística constituye una función de vital importancia para las empresas, sobre todo las cubanas, a tal punto, que éstas crean áreas específicas para su manejo. Esta se ha ido desarrollando a través del tiempo y, hoy en día, es una actividad básica que puede conducir a las empresas a niveles superiores de eficiencia y competitividad.

Por lo que en esta investigación se pretende demostrar cómo la aplicación de la gestión de compra le permite a las entidades hoy en día mejorar toda su gestión para satisfacer a sus clientes; ya que este es una de las mejores herramientas de trabajo de la administración sin contar que a partir de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución estamos llamados a lograr mejorar cualitativa y cuantitativamente nuestra gestión.

DESARROLLO.

1.1 Concepto de Gestión.

La Gestión o Administración, es un término difícil de definir en un sentido tan amplio que cubra todas sus posibles ramificaciones, proviene de la palabra inglesa “*management*” que se traduce indistintamente al español como administración, gestión, gerencia o dirección. El concepto de Administración es utilizado en muchas traducciones y se considera generalmente por la mayoría de los autores que abordan este tema, plantean que la administración consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar (Shroeder, 1992; Render y Heizer, 1996; Krajewski y Ritzman, 2000; Gaither y Frazier, 2000; Chase, Aquilano y Jacobs, 2000). Este ciclo administrativo no es un concepto monolítico, sino más bien realizado en una variedad de modos, dependiendo en este caso de los diferentes tipos y aspectos de la producción.

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro (Chiavenato, 2004). Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original (Ballou, 1991).

La administración para Díez de Castro et al (2001) va a ser el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Después de haber realizado el análisis conceptual del término se hace necesario la comprensión del mismo a partir de su análisis lógico, para ello se procederá a la descomposición de la definición:

Planificar: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros (Díez de Castro et al, 2001). En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Organizar: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (Robbins y Coulter, 2005)

Dirigir: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (Koontz y Wehrich, 2004)

Controlar: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. (Koontz y Weihrich, 2004)

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas.

1.2 Áreas funcionales.

Las Áreas funcionales de estudio de la administración más frecuentes dentro de las organizaciones son:

- ❖ Administración financiera ó finanzas corporativas.
- ❖ Administración comercial (marketing ó mercadotecnia).
- ❖ Administración de la producción u operaciones.
- ❖ Administración de Recursos humanos.
- ❖ Administración de la cadena de suministro y Logística.
- ❖ Administración de la planificación estratégica.
- ❖ Administración de las Tecnologías de Información.
- ❖ Gestión del conocimiento.
- ❖ Gestión de proyectos.

Dentro de la cadena de Suministro y Logística se encuentra la gestión de compra, indispensable en las empresas dedicadas a las ventas y los servicios, cuya producción fundamental no está exenta de dificultades en múltiples factores, tales como costos de inventario y de transporte, disponibilidad de los suministros, eficacia en las entregas, la calidad de los proveedores y los productos que ofrecen.

1.3 La gestión de compras.

La gestión de compras, ha sido definida por Escribano y Fadrique (2005) como “el conjunto de operaciones que permiten poner a disposición de la empresa, en el momento oportuno y en la calidad y cantidad deseadas, todos los productos y materiales necesarios, al menor costo posible”.

Según Torres et al (2007) la gestión de compras, insertada en el más amplio concepto de la logística integral, no escapa de la gran disparidad de acepciones caracterizados en la mayoría de los casos por el punto de vista del autor y su ubicación en los diferentes niveles de cada actividad, bien sea el estratégico, el táctico o el operativo y también por el

desarrollo alcanzado en cada caso, así como por el acelerado ritmo en que se mueve el entorno en cuestión y su carácter eminentemente competitivo.

Como el objetivo de la función de compras no es más que contribuir a los objetivos comunes de la empresa mediante la adquisición de mercancías de calidad, en las mejores condiciones y al menor precio posible, la misma se ha convertido en tema central de mejoramiento en múltiples empresas, ya que de ello depende la satisfacción de las necesidades, los gustos y las preferencias de los clientes, que los hacen fidelizarse.

Esto sólo se logra poniendo énfasis en hacer eficiente y eficazmente las compras a partir de una adecuada determinación de la demanda, de una buena negociación y de una profunda y cuidadosa selección y evaluación sistemática de proveedores, lo cual permite explotar las mayores reservas económicas dado el efecto multiplicador que tienen a través de los pasos sucesivos de transporte, almacenamiento y distribución, hasta el cliente final. La gestión de compras también deberá estar concebida con un enfoque de calidad, definido por la necesidad de la satisfacción del cliente y de la mejora continua de la calidad del servicio.

Con una acertada gestión de compra se logran los siguientes objetivos claves con alta influencia en el resultado final de la empresa: (Mederos y Torres, 2005).

- ❖ Realizar predicciones certeras sobre necesidades de mercancías.
- ❖ Garantizar relaciones ventajosas con proveedores.
- ❖ Disponer de la información precisa sobre el inventario y su contabilización.
- ❖ Mantener un flujo estable y eficiente de las mercancías.
- ❖ Minimizar la inversión en el inventario.
- ❖ Contar con un inventario suficiente y económicamente ventajoso.
- ❖ Disminuir al máximo los costos de almacenamiento.
- ❖ Minimizar las pérdidas por obsolescencia.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente y después de una profunda revisión bibliográfica a partir de autores como Christopher (1994), Cespón (2003), Conejero (1997) y Torres et al.(2007), el autor considera que las características que debe tener la gestión de compras para que sea adecuada deben ser:

- ❖ Disponibilidad del inventario.
- ❖ Calidad del producto entregado.
- ❖ Tiempo entre el pedido y la entrega.
- ❖ Capacidad de entregar completos los pedidos.

- ❖ Capacidad de reacción ante rupturas de inventario.
- ❖ Ubicar las mercancías en el lugar preciso.
- ❖ Hacer las operaciones con el menor costo posible.

El sistema logístico para una empresa comercializadora se subdivide en dos subsistemas fundamentales, el de aprovisionamiento y el de distribución. En el de aprovisionamiento se destaca como uno de los procesos fundamentales la gestión de compras, la cual está integrada por la planificación y la compra en sí misma. (Mederos y Torres, 2005)

De este modo y atendiendo al enfoque que debe regir en una empresa comercializadora, generalmente la función de planificación de las compras contribuye a regular los flujos materiales en el sistema, mediante la conjugación armónica entre optimizar el nivel de servicio al cliente y minimizar las existencias.

Para cualquier tipo de empresa, la gestión de compras influye en el éxito de las mismas. En Cuba, las condiciones socioeconómicas y geo-políticas que la caracterizan, hacen que esta función se vea agravada por el peso y la significación de las importaciones y las distancias de las principales fuentes de suministro.

1.4 Planificación de las compras.

La función principal de la planificación es la determinación de las necesidades de compra para cada artículo, garantizando el volumen, la frecuencia deseada y la calidad requerida.

Para una adecuada planificación de las compras es importante tener en cuenta el criterio de los clientes, que es la razón fundamental por la que se trabaja. De ellos debemos conocer sus expectativas sobre los componentes del servicio que los hacen tener plena satisfacción al comprar o hacer negocios.

Por lo general las compras se soportan en diferentes métodos y técnicas de gestión de inventario que toman en consideración en primer término las estadísticas de ventas y la existencia dinámica compuesta por las disponibilidades reales, las mercancías en tránsito y los pedidos pendientes de despachar, todo lo cual es tratado convenientemente, teniendo en cuenta los parámetros fundamentales relativos al origen de las mercancías, los parámetros de plazos de suministro, margen de seguridad, etc. y la clasificación de los productos, tales como “clase” según las ventas y “tipos” según criterios de consumo y comportamientos de la demanda.

Según Torres et al (2007) el éxito de la planificación de las compras depende en buena medida de la correcta conceptualización y estructuración de los métodos a emplear, la fiabilidad y actualización de los datos, así como del riguroso tratamiento de éstos para ser transformados en información precisa y oportuna para la gestión de las existencias requeridas en el sistema y su posterior control.

La actualización del pronóstico de demanda, en empresas de comercio, por lo general se lleva a cabo, en el plano operativo, a través de la actualización de las ventas que se van

produciendo por cada uno de los tipos y clasificación de las mercancías, teniendo en cuenta los pedidos de reaprovisionamiento emitidos y las mercancías en tránsito, además del inventario de seguridad. (Monks, 1991)

Adicionalmente a la proyección de la demanda hay que considerar las disponibilidades de existencia y para ello es indispensable contar con un sistema seguro de control de inventario, así como con la actualización de los parámetros y variables que se emplean en los diferentes métodos existentes para la gestión de inventario, según sea la clasificación de los productos a gestionar.

La planificación de las necesidades de compras debe proyectarse en un horizonte de planificación tal, que posibilite tomar en cuenta las fluctuaciones de la demanda y hacer las correcciones necesarias a tiempo y propiciar la reducción de los costos de procesamiento de pedidos y transporte, llegando a conformar volúmenes de compras que se correspondan con las verdaderas demandas.

Además tiene que existir una protección contra los cambios en los costos de los artículos del inventario, el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, y el no cumplimiento de los acuerdos en calidad, cantidad y plazos de entrega por parte de los proveedores, por lo que hay que prever un inventario de seguridad teniendo en cuenta los orígenes de las mercancías, lo cual está muy estrechamente ligado al nivel de servicio fijado y a un profundo análisis de los costos asociados a ello.

Las condiciones sobre las cuales se realiza la planificación de las necesidades y el entorno competitivo en que se llevan a cabo las compras y las ventas de los productos hacen que a veces se presenten rupturas, excesos o no correspondencia entre lo demandado y lo disponible, y muchas veces las disponibilidades de mercancías están ubicadas en el área geográfica donde menos rotan. Una de las formas de evitarlo es la evaluación sistemática de las existencias basada en enfoques logísticos y financieros, a fin de evitar la falta de existencias o el estancamiento de éstas, manteniendo controlada la rotación eficaz y la presencia estable de los productos demandados.

En la concreción del control de la gestión de inventario entran a jugar su papel otras funciones de gestión de la empresa, como lo es el área de distribución, encargada de valorar y redireccionar ágilmente los excesos de disponibilidad, concentración de existencias no deseadas a partir del comportamiento de las ventas que propician bajas rotaciones de mercancías, con la consecuente inmovilización de capital que tanto afecta a la liquidez de la empresa, así como la consolidación y registro de los artículos con existencias agotadas, que no han podido ser despachados a los eslabones intermedios de la cadena de suministro y su tramitación inmediata, a fin de que sean incorporados como complemento a los pedidos urgentes a realizar a los proveedores.

Dada la influencia y efecto en las finanzas que representan las existencias, su administración por regla general resulta extremadamente complicada y determinante para la toma de decisiones.

El costo por mantenimiento de los inventarios tiene un peso no despreciable en los costos de aprovisionamiento, y por tanto se convierte en una de las mayores brechas para la

disminución de los costos totales, si los lotes de compras y la frecuencia de los arribos de mercancías se adecuan a las ventas reales en la medida de lo posible, para lograr la reducción de los volúmenes a almacenar.

Teniendo en cuenta que algunos de los elementos de los costos logísticos en una empresa comercializadora son el costo de emisión del pedido y el de mantenimiento de los inventarios, los mismos deben ser cuidadosamente controlados para garantizar el equilibrio económico necesario entre ellos, razonando y monitoreando estrictamente los ciclos de pedidos, las fluctuaciones en la demanda y los márgenes de seguridad requeridos, entre otros parámetros indispensables para una adecuada gestión de inventario.

1.5 Las compras.

Resulta incuestionable la influencia que tienen las compras en la satisfacción del cliente, por lo que todo lo que se instrumente y fomente a fin de mejorar los procedimientos de trabajo y la organización de dicho proceso, debe estar contenido en el sistema de aseguramiento de la calidad de la empresa.

En materia de relaciones funcionales y documentales con el resto de las áreas de la empresa, las compras se vinculan con la actividad jurídica por concepto de los contratos, con contabilidad por los temas de costo y precio de las mercancías, directa y operativamente con los almacenes por la recepción de los pedidos y las órdenes emitidas con finanzas para el seguimiento de los compromisos presupuestales, sin desconocer la ineludible articulación que tiene que existir con otras áreas. Dichas relaciones tienen que estar definidas de forma clara y precisa en el procedimiento de compra como respaldo a un sistema de trabajo estrechamente enlazado, que hay que cumplir con rigor a fin de que los esfuerzos de la empresa puedan ser conducidos hacia la obtención de las metas fijadas.

Las estrategias de compra se soportan en las condiciones del mercado y en inserción conveniente y oportuna de los requerimientos previamente evaluados, ejecutándose en función de los niveles de costos y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados, en el entorno de un conjunto de proveedores a emplear, caracterizados por su comportamiento y niveles de desempeño probados, en cantidades tales que se adecuen al volumen y diversidad de las demandas (Torres et al, 2007). Todo ello tiene que armonizar con el tipo de relación a establecer con los proveedores y los contratos a definir; así como la visión clara de la necesidad de localizar posibles socios estratégicos.

Es fundamental que dentro de cualquier empresa se valoren las compras no como la vía para un simple aprovisionamiento, sino que se desarrolle una estrategia de compras, para lo que resulta imprescindible contar con un equipo de compradores debidamente preparado para ello, sensibilizados con la necesidad de ir hacia la excelencia en su trabajo diario, preservando su tiempo para lo esencial, mediante una buena comunicación que les permita retroalimentarse del mercado y el dominio de las técnicas indispensables para la realización de sus funciones, sin relegar aspectos psicológicos y sociológicos que de entregarse por entero.

En ocasiones se ve a Compras como apoyo a otras actividades sin valorar que este proceso es mucho más que pedir y recibir de los proveedores. Existen múltiples razones por las cuales las empresas deben implementar una gestión adecuada de compras entre ellas están:

- ❖ La calidad de los productos dependen en gran parte de las compras.
- ❖ Las compras suman un porcentaje considerable en los costos totales.
- ❖ La función de compras tiene un efecto multiplicador en los resultados.
- ❖ Las compras absorben una buena parte del capital de trabajo (activo circulante).

Por lo antes expuesto, no cabe duda de que la gestión de compras debe y tiene que dirigirse hacia su profesionalización, si se aspira a la diferenciación y al éxito, a partir de garantizar la calidad adecuada de los productos adquiridos para la satisfacción del cliente, el plazo de recepción oportuno y con la mejor relación calidad-precio, convirtiéndose en el área potencial para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Algunos criterios que se usan para evaluar el nivel de servicio ofrecido por una empresa también tienen relación directa con la efectividad de las compras y se asocia igualmente a las variables por las que deben evaluarse y seleccionarse a los proveedores, ya que de ello depende en gran medida la satisfacción de las expectativas, deseos, preferencias y exigencias de los clientes.

Entre estas variables según Torres et al (2007), se pueden mencionar las siguientes:

- ❖ Oportunidad de entrega.
- ❖ Relación Calidad - Precio del producto.
- ❖ Tiempo de ciclo Pedido - Entrega.
- ❖ Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
- ❖ Información sobre el pedido.

La función de compras tiene además enfoques netamente estratégicos con un impacto claro, directo y medible, que permite aumentar el poder de compra y conseguir ventajas competitivas.

1.6 Proveedores.

La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte de entrada (desde el origen hasta el destino pactado), la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores. La gestión de la fuente de suministro se ocupa de desarrollar nuevos proveedores fiables.

Según autores como Escribano y Fadrique (2005) y Torres et al (2007), un enfoque de gestión del suministro sugiere una preocupación sobre la disponibilidad a largo plazo de las

compras críticas o de alto precio, por la importancia que tienen los mismos para el éxito de la empresa. Este enfoque es necesario si el valor monetario de las compras o las fluctuaciones del costo son importantes. Aún cuando, sin ser el factor decisivo, el precio se mantiene actualmente como un elemento dominante en la selección de los proveedores, determinadas estrategias del área de compras y aprovisionamiento, están enfocadas a establecer, asegurar y desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan artículos de calidad, prevaleciendo la tendencia de reducir el número de proveedores, comprometidos con el control de calidad y en ocasiones también con el almacenamiento y el transporte.

El punto de partida para el establecimiento de una adecuada relación con los proveedores consiste en el análisis del mercado de abastecimiento y el seguimiento de las tendencias en el consumo y del mercado de la producción a fin de lograr ofertas actualizadas de proveedores actuales o potenciales. Este primer paso posibilita la actualización necesaria sobre nuevos productos, nuevos proveedores o factores de moda, que contribuye decisivamente a la definición de la forma más racional de selección y evaluación de proveedores, a fin de garantizar que los servicios a contratar valoren los aspectos claves, tales como: costo de aprovisionamiento, imagen, posición en el mercado, calidad, capacidad de innovación, nivel de servicio, condiciones de suministro y variantes de pago.

El desarrollo acelerado de los sistemas de información, las demandas de los consumidores centradas en una mayor exigencia de servicio, calidad, entrega, tecnología y tiempo, y la creciente competencia a nivel global, están obligando a las empresas a una urgente adaptación con respecto a los mercados. Ello implica que hay que avanzar hacia la integración no sólo interna, sino también con los clientes y proveedores, compartiendo cada vez más información para fortalecer los vínculos y hacer de dichas relaciones una fuente de colaboración. Esto no es más que la necesidad de adoptar formas novedosas de relacionarse con los proveedores.

Un objetivo importante de las empresas es lograr la integración y colaboración de sus proveedores Torres et al (2007), como parte de una estrategia para obtener un buen posicionamiento en el mercado a partir de:

- ❖ Procesos con tiempos de ciclo más cortos.
- ❖ Reducción de costos de operación y administración.
- ❖ Eliminación de excesos de inventario.
- ❖ Aprovechamiento de espacio manteniendo niveles de inventarios adecuados.
- ❖ Garantía de los ciclos de entrega.
- ❖ Control de las mercancías en tránsito.

Nunca debe verse a los proveedores sólo como alguien que responde a pedidos, es necesario tratarlos como la prolongación de la propia empresa, con un determinado nivel de compromisos con ésta. En ocasiones hasta pueden llegar a monitorear los inventarios de sus

clientes, como forma más avanzada o llegar hasta administrar los almacenes y los ciclos de abastecimiento, de manera alternativa. En este entorno de participación del proveedor en los negocios de una empresa dada, es que se presentan las modalidades de franquicia o consignación, según sean delineadas las diferentes actividades y responsabilidades con los inventarios y la gestión de aprovisionamiento.

En los años comprendidos entre las décadas del 80 y 90 se han fomentado más las campañas formales con proveedores claves, estructurándose en relaciones estratégicas y alianzas, según se señala en un análisis realizado por el Instituto Aragonés de Fomento (2004). Generalmente, los beneficios de una adecuada estrategia de aprovisionamiento son:

- ❖ Reducción de la cartera de proveedores.
- ❖ Acuerdos a largo plazo.
- ❖ Comunicación abierta.
- ❖ Frecuencia en las respuestas.
- ❖ Filosofía de mejoramiento continuo.

En un sentido mucho más práctico también se debe confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones de estándares, para lo cual resulta indispensable establecer registros y controles relativos al desempeño real de los proveedores, medidos a través del establecimiento de un conjunto de indicadores cuantificables.

Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son formas más acertadas, ya que los mismos se ven comprometidos con la empresa y ambas partes reciben beneficios mutuos, siempre y cuando se establecen relaciones colaborativas e intercambian información entre de las partes.

Existen tendencias actuales de acortar los ciclos y disminuir los tiempos de aprovisionamiento que llegan hasta la sustitución de las inspecciones en la recepción de mercancías por la evaluación y certificación integral de los proveedores. El desarrollo en cuanto a las relaciones con los proveedores llega hasta el otorgamiento de categorías de “certificados” y “homologados” basado en su actuación en cuanto a precisión, plazos de entrega y calidad de los productos suministrados, entre otros.

El análisis más preciso de los proveedores es aquel que está relacionado con la clasificación y tipología de los productos, según su significación en los resultados de la empresa, la caracterización de la demanda, etc. que por lo general se realiza a partir del empleo de la técnica de Pareto o método ABC, que también en ocasiones y para determinados fines se aplica a los proveedores, se puede complementar con diferentes enfoques matriciales, utilizado para considerar posibles acciones de mejoramiento, según la clasificación de la cartera de productos y cantidad de proveedores.

Según Mollá (2000) existe un grupo de factores a tener en cuenta, que permiten la fundamentada selección de proveedores, que según su área de influencia, se pueden agrupar

en: posicionamiento, surtido, aprovisionamiento, precio y márgenes, merchandising, comunicación y servicios.

En cuanto a su posicionamiento se debe valorar desde la reputación del proveedor hasta la organización, administración, fuerza técnica, instalaciones, nivel financiero y su ubicación geográfica, entre otras.

Por otra parte es indispensable considerar además de la calidad de los productos, la amplitud y profundidad del surtido que puede suministrar, así como la disponibilidad, la rapidez de las entregas, el cumplimiento de los plazos, la calidad de la información ofrecida, y de gran significación son los aspectos relacionados con las posibilidades de financiación de la mercancía y hasta la posibilidad de utilizar sus propios almacenes.

Lo anterior inclusive está siendo valorado actualmente antecediéndolo a todo lo relativo con el precio, los márgenes, posibles descuentos, etc., a lo que se le suman criterios sobre aspectos inherentes al *merchandising*, la comunicación, publicidad, promociones hacia el cliente y adiestramiento de la fuerza de ventas.

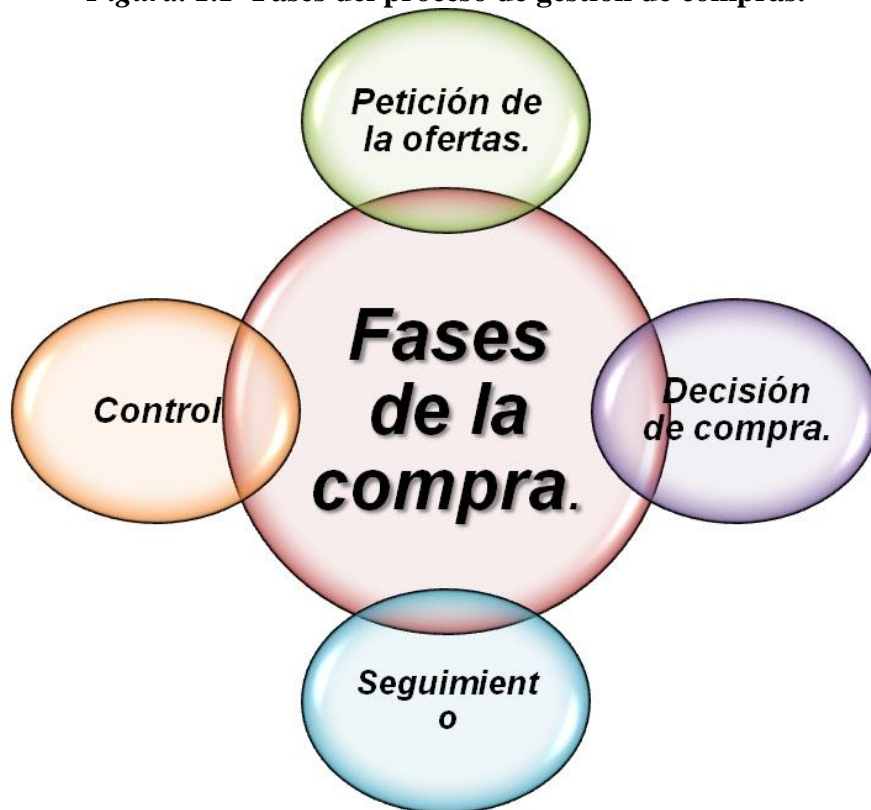
No menos importante son los diferentes servicios que deben estar acompañando a determinados artículos, como son por ejemplo: suministro de partes, piezas y agregados, servicios de garantía y post venta, entre otros, así como también aspectos relacionados con la consolidación de cargas, calidad del embalaje, marcado de la carga y su unitarización, que tanto influyen en los procesos subsiguientes de transporte, almacenamiento y distribución, hasta llegar, con la integridad requerida, al cliente final.

Dada la cantidad de atributos que caracterizan a los proveedores y a fin de poder reflejar de modo cuantitativo algunos aspectos difíciles de medir, para la selección de proveedores y para realizar una adecuada licitación, se han empleado también técnicas de gradación definiendo la importancia de cada aspecto para la empresa y posteriormente se evalúa a cada proveedor según la satisfacción de dichos aspectos previamente establecidos. Otra forma de evaluar a los proveedores es la del Modelo de selección de Lehmann y O'Shaugenssy (1982) se basa en el cálculo de la media ponderada de 17 atributos que tendrían importancia distinta dependiendo del producto.

1.7 Fases de la compra.

Después de realizar un análisis del criterio de diferentes autores como Johnston y Grey (2004) y Fisher (2004) el autor considera que las fases del proceso de gestión de compras son: (Ver Anexo 1)

Figura. 1.1 Fases del proceso de gestión de compras.



Fuente: Elaboración propia.

1. Realización de operaciones previas:

Consiste en definir claramente unas especificaciones para el material que se solicita: conocer cuáles son nuestras necesidades en torno a los productos que vamos a comprar, determinar las condiciones en que se deben satisfacer esas necesidades de compra y seleccionar el surtido, que pueda satisfacer esas necesidades.

2. Preparación:

Con las especificaciones claras, se pasa a seleccionar según experiencia previa, dificultad, volumen y preferencias del cliente, los posibles proveedores o instaladores del material. Es conveniente que el número de ofertantes no sea inferior a tres ni excesivamente grandes.

Esta fase suele requerir su tiempo pues aunque en la solicitud se habrá intentado delimitar lo más posible las características, puede ser provechoso dejar una puerta abierta a sugerencias de mejoras técnicas o económicas. Lo usual es hacer un cuadro comparativo entre los distintos candidatos, donde se resumen y confrontan las características técnicas y precios de cada uno y se anotan las observaciones oportunas.

3. Realización del pedido:

Antes de optar por uno u otro proveedor se habrán analizado detalladamente las ofertas, tanto desde el punto de vista económico como técnico para elegir el mejor o mejores proveedores según nuestra necesidad, deberemos negociar con aquellos en los que estemos disconformes.

4. Control:

Comprende las actividades de inspección de la mercancía una vez han llegado a su destino. Se comprobará que los modelos y materiales, son los pactados. Denominaremos así a las actividades encaminadas a la consecución del cumplimiento de los plazos y especificaciones asumidas. Aún siendo responsabilidad del proveedor o instalador, si se quiere cumplir la programación inicial, se deberá estar encima de los responsables para asegurar el cumplimiento de las fechas de entrega parciales.

1.8 Tendencias mundiales.

La función de compras tiene un comportamiento en función de las tendencias mundiales actuales en administración.

Tendencia asiática JIT.

El JIT constituye una filosofía o sistema de administración adoptado por empresas japonesas que condujeron al éxito en el ámbito empresarial. El concepto Just in Time es una filosofía o cultura que abarca toda la empresa, orientada a la eliminación sistemática de desperdicios por medio de las funciones logísticas y de manufactura.

El Just in Time (JIT) y el aprovisionamiento.

La filosofía JIT implica también una forma diferente de gestionar los proveedores que en su correcta implantación parece generar beneficios para las dos partes (Leavy, 1994). Algunos autores, sin embargo, han criticado el aprovisionamiento JIT por los efectos negativos que tiene sobre el proveedor (Oliver, 1991; Turnbull, 1988; Turnbull, Oliver, y Wilkinson, 1992; Rainnie, 1991). Estos autores se centran en la gestión de inventarios, argumentando con evidencia empírica que JIT es, en muchos casos, una simple excusa para transferir los inventarios a los proveedores.

Los objetivos del enfoque Just in Time aplicado en materia de compras son:

- ❖ La entrega de componentes y partes justo a tiempo al usuario, para fabricación o montaje.
- ❖ Eliminación de todo desperdicio generado por actividades que no agreguen valor al producto en el proceso.
- ❖ Lograr que las transacciones se hagan con un mínimo de complejidad.

Caracterizándose por operar con bajos niveles de inventarios y con los más altos niveles en materia de calidad y servicio al cliente. La implantación y plena utilización del Kanban

(sistema para el reaprovisionamiento de insumos o componentes mediante arrastre) ha logrado importantes reducciones en materia de inventarios, transportes, y caída en todos aquellos costes relacionados con los excesos de inventarios.

La logística Kaizen se enfoca, en función a la filosofía y metodología antes descrita, en los aspectos concernientes a:

- ❖ Reducción del número de proveedores.
- ❖ Acortar los plazos o tiempos de suministros.
- ❖ Reducir los costes relativos al suministro.
- ❖ Lograr un suministro “justo a tiempo.
- ❖ Mejorar la calidad del transporte.
- ❖ Lograr un nivel de excelencia en cuanto a redes de información.

1.8.3 Tendencias americanas o Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

Los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) surgieron en los Estados Unidos y son Sistemas de Información Gerenciales que integran y manejan muchas de las prácticas de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de La Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de La Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad, y el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. En la actualidad el sistema ERP mas utilizado en las grandes empresas es el denominado SAP.

Por lo general, todos los departamentos funcionales que están involucrados en la operación o producción están integrados en un solo sistema, en adición a la manufactura, almacenamiento, logística e información tecnológica, a las que se les podrían incluir la contabilidad, recursos humanos, mercadotecnia y administración estratégica.

La Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP), es el sistema de planificación de materiales y gestión de stocks que responde a las preguntas de, cuánto y cuándo aprovisionarse de materiales. Este da por órdenes las compras dentro de la empresa, resultantes del proceso de planificación de necesidades de materiales. (Gaithern y Frazier, 2000)

El MRP parte de unos MPS (Programa Maestro de Producción) y determina los planes período a período (en fase de tiempos), para todas las piezas componentes y materias primas que se necesitan para producir todo lo que establece el MPS. Una definición más simple diría que MRP es una herramienta básica para efectuar la función de planificación detallada de materiales, en la fabricación de piezas componentes y su ensamble como artículos terminados. Su objetivo es, por tanto, proporcionar la pieza correcta en el momento correcto para satisfacer los programas de productos terminados. (Vollman, 2005)

Cuando la demanda es irregular, discreta y dependiente (y por tanto, conocida prácticamente con certeza, tanto en cantidad como en tiempo), la meta fundamental que hay que alcanzar es la de disponer inventario necesario justo en el momento que va a ser utilizado. El énfasis es mayor en el cuándo que en el cuánto. El objetivo básico, pues, no es vigilar los niveles de inventario, como se hace en la gestión clásica, sino asegurar su disponibilidad en la cantidad deseada, en el momento y lugar adecuados.

Orlicky (1975) definió tres funciones principales para el sistema:

- ❖ Ordenar la parte correcta.
- ❖ Ordenarla en la cantidad correcta.
- ❖ Ordenarla a tiempo.

Las entradas son procesadas por un software de MRP, el cual, mediante la explosión de necesidades, da lugar al denominado plan de materiales, indicativo a los pedidos a compra, según el origen del ítem demandado, interno o externo. Este plan forma parte de los llamados informes primarios, los cuales constituyen una de las salidas del sistema. Las otras salidas son las llamadas informes secundarios o residuales y las transacciones de inventarios.

El propósito inicial fue el de planificar y supervisar todos los recursos de una empresa de manufactura, a través de un sistema de ciclo cerrado capaz de generar cifras financieras. Un segundo propósito fue el de simular el sistema de manufactura. En la actualidad se le considera como un sistema total que abarca toda la empresa.

El software es el corazón de los ERP. Entre los principales beneficios que ofrece se pueden citar:

- ❖ Es una técnica muy potente.
- ❖ Produce un mayor índice de rotación de inventarios.
- ❖ Garantiza un alto porcentaje de promesas de entrega cumplidas.

Ocasiona un menor porcentaje de las órdenes que requieren dividirse como consecuencia de materiales no disponibles.

1.8.4 Rasgos fundamentales de la gestión de compras a nivel mundial.

En el mundo ya no hay fronteras y el entorno mundial es altamente competitivo y volátil, con oportunidades de negocio que deben estudiarse para obtener las mejores ventajas. Está comprobado, además, que la compra de materiales, equipos, artículos y servicios constituye uno de los mayores y principales egresos de la empresa y, al mismo tiempo, el mayor monto de los costos de la entidad. (ESAN, Escuela de Negocios, 2008)

La gestión de compras según algunos autores Hernández y Conejero (2010); Conejero, Hernández y Cespón (1998) y Gutiérrez (1996) ha evolucionado según las tendencias actuales en el mundo, presentando algunos rasgos comunes independientemente de la región del planeta o el sistema de gestión que se adopta:

- ❖ Se ha incrementado la automatización en la Gestión de compras.
- ❖ Se han logrado mecanismos que permiten que las transacciones sean más rápidas a la hora de comprar y vender.
- ❖ Se han reducido los ciclos o tiempos de suministro.
- ❖ Se han integrado mucho más con otras funciones de la empresa (producción, ventas, etc.).
- ❖ Se ha ganado en precisión en cuanto a calidad y cantidades de materiales a aprovisionar.
- ❖ Se estudian cada vez más los proveedores tratando de tener garantías en cuanto a facilidades de pago, calidad de los suministros, plazos de entrega.
- ❖ Se actualizan constantemente los productos y materiales que las empresas requieren.
- ❖ Se han disminuido los costos atendiendo a las diferentes variables que influyen en la gestión de compras. Estos rasgos permiten para este trabajo, definir como debe ser una adecuada gestión de compras, y los análisis sobre debilidades o deficiencias que inciden desfavorablemente.

CONCLUSIONES.

Se podría concluir que en la actualidad el proceso de gestión de compra en las empresas cubanas no es utilizado de forma correcta, si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes no podrá tener una existencia duradera. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia la satisfacción del cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existe una buena gestión de compra que permita ofertar en cada momento, lo que cada cliente requiere.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Cespón, R. 2003. *Administración de la cadena de suministro*. San Pedro Sula: Editado en la Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras.
2. Chase, R.B., Aquilano, N., Jacobs, R.2001. *Administración de producción y operaciones (8va Edición)*.Colombia: Editorial: McGraw Hill, Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá.
3. Chiavenato, I.2004. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 10.
4. Christopher, M. 1994. *Logistic and Supply Chain*. London: Pitman Publishing.
5. Conejero, H.C. 1997. *Desarrollo de la manipulación y el almacenamiento en las bases de desechos no metálicos*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara: Universidad Central de Las Villas.
6. Díez de Castro, E. et al. 2001. *Administración y Dirección*. México: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 4.
7. ESAN, Escuela de Negocios. 2008. *PAE Gestión de Compras en el Mercado Global, ESAN*. [en línea] [Consulta: Septiembre, 2011]. Disponible en: <http://nueva2008.esan.edu.pe/pae/gestion-de-compras-en-el-mercado-global/#ixzz1YGeSJjS>
8. Escribano, R.; Fadrique, C.2005. *Gestión administrativa de compraventa (2ª edición)*. Madrid: Editorial: McGraw Hill.
9. Fisher, L.2004. *Mercadotecnia. Tercera edición*. México: Mc. Graw Hill.
10. Gaither, N.; Frazier, G.2000. *Administración de producción y operaciones (8va edición)*. México: Editorial Internacional Thomson.
11. Instituto Aragonés de Fomento. 2004. *Manual de gestión de aprovisionamiento de la serie Pilot*. España: Editorial Price Waterhouse Coopers.
12. Johnston, M. W. ; Grey, W. M.2004.*Administración de Ventas. Séptima edición*. México: McGraw –Hill.
13. Koontz, H.; Weihrich, H.2004. *Administración una Perspectiva Global*, 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. Págs. 6 y 14.
14. Kotler, Ph.; Armstrong, G. 1998. *Fundamentos de la Mercadotecnia.4ta edición*. México: PrenticeHall Hispanoamerica.
15. Krajewski, L. J., Ritzman, L.P.2000. *Administración de operaciones. Estrategia y análisis (5ª edición)*. USA: Editorial: Pearson Educación.

16. Leavy, 1994. *Two Strategic Perspectives on the Buyer-Supplier Relationship, Production and Inventory*. Management Journal, Vol. 35, n. 2, pp. 47-51.
17. Lehmann, D. R. ; O'shaughnessy, J.1974. *Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products*.
18. Mederos, B.; Torres, M.2005. *Logística del aprovisionamiento - Con una aplicación en la Sociedad Meridiano*. Ponencia en el Sexto Taller Internacional de Investigación de Operaciones. Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana.
19. Mollá, A.2000. *Decisiones de marketing de los distribuidores y criterios de elección de nuevos proveedores*. Revista Economía Industrial, No. 232.
20. Monks J.G.1991. *Administración de operaciones, Serie Shaum, (1ra edición)*. México: Editorial McGraw-Hil.
21. Oliver, N. 1991. *The dynamics of Just-in-Time*. New Technology, Work and Employment, Vol.6, n.1, pp. 19-27.
22. Orlicky, J.1975. *Material Requirements Planning*. New York: Editorial Mc Graw-Hill.
23. Porter, M.2004. *Ventaja Competitiva (2ª Edición)*. México: Editorial Cecsá.
24. Rainnie, A.1991. Just in Time, Sub-contracting and the Small Firm. Work, employment and Society, Vol. 5, n. 3, pp. 353-75.
25. Render, B.; Heizer, J.1996. *Principios de administración de operaciones*. México: Editorial Prentice-Hall.
26. Robbins, S.; Coulter, M.2005. *Administración*, Octava Edición. USA: Pearson. Págs. 7 y 9.
27. Schroeder, R.G.1992. *Administración de Operaciones. Toma de Decisiones en la Función de Operaciones (3ra edición)*. México: Editorial McGraw-Hill.
28. Torres, M. et al.2007. *Fundamentos generales de la logística*. Ciudad de la Habana y Berlín: Editorial Universitaria: Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saíz Montes de Oca, (1ra edición).
29. Turnbull, P. 1988. The Limits to Japanisation. Just in time, Labour relations and the UK Automotive Industry. New Technology, Work and Employment, Vol. 3, n. 1, pp. 7-20.
30. Turnbull, P.; Oliver, N.; Wilkinson, B. 1992. Buyer-Supplier Relations in the UK Automotive Industry: Strategic Implications of the Japanese Manufacturing Model. Strategic Management Journal, Vol. 13, n. 2, pp. 159-168.

31. Vollman, T.2005. *Sistemas de producción e inventario, planeación y control*. México: Editorial: McGraw-Hill.
32. Ballou, R. H. 1991. *Logística Empresarial. Control y Planificación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
33. Gutiérrez, G.1996. *Logística de Aprovisionamiento. El cambio en las relaciones Proveedores-Clientes, un nuevo desafío para la Empresa del siglo XXI*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.
34. Conejero, H., Hernández, R.; Cespón, R.1998. *Logística de la distribución comercial, un enfoque sistémico*. Revista Logística Aplicada, No. 4, pp. 28-33.
35. Hernández, R.; Conejero, H.2010. *Algunas consideraciones sobre la relación nivel de servicio – logística - proceso de compras*. Revista Logística Aplicada. No.13, pp. 1-9. ISSN 1026-0749.